文 献 与 数 据 学报
第 6 卷　第 4 期　　2024 年 12 月

日本野村综合研究所的智库发展经验及启示

黄吉海[1]　陈璐璐[2]
（1. 国务院国有资产监督管理委员会研究中心，北京　100053；
2. 北京林业大学经济管理学院，北京　100091）

摘　要：[目的 / 意义] 他山之石，可以攻玉。研究国外企业智库的发展经验，可为我国企业智库发展提供参考借鉴。[方法 / 过程] 通过文献调查、逻辑和历史分析，对有近 60 年发展历史的日本野村综合研究所这一国际著名企业智库的发展经验进行剖析和总结。[结果 / 结论] 日本野村综合研究所的发展有如下成功经验：一是坚持“调查 + 研究 +IT”的三驱动工作模式，确保了信息的准确性和前瞻性；二是注重灰色信息收集和数据库建设；三是坚持“Con−Solution”商业模式，始终坚持“咨询 +IT 解决方案”协同合作，灵活应对市场变化；四是注重智库人才管理和智力资源管理；五是保持企业智库独立性、中立性和营利性的综合运营模式；六是坚持国际化发展。在此基础上，本文提出了对我国企业智库建设的四点启示。

关键词：企业智库　野村综合研究所　发展经验
分类号：C932　C936
DOI：10.31193/SSAP.J.ISSN.2096−6695.2024.04.10

0　引　言

目前，关于企业智库的定义仍存在诸多争议，不同学者和研究机构对于企业智库的定位和功能存在着不同理解和阐释。有学者认为企业智库是企业内部研究机构，为企业的决策制定和战略规划提供支持，是企业内部的智力资源中心。也有学者将企业智库定义为以企业形式运作的智库机构，其运营方式和组织结构类似于企业，但其主要业务是从事研究和咨询活动，这种智库通常具有独立法人地位，通过提供研究报告、咨询服务等方式向客户提供专业知识和信息支持。其他学者还有不同定义，本文主要借鉴了尉鹏阳等[1]和李刚等[2]的观点，认为关于企业智库不应该在隶属和依附关系问题上过于纠结，也不应该过度关注智库的非营利性和服务对象，而是要考虑其是否具备智库的“外部性”和“公共性”。笔者认为，企业智库是企业创办的，从事和企业所在行业有关的政策研究和咨询，并向社会提供无差别研究成果和事实数据的具有智库职能的机构。

随着全球化的深入推进，企业智库的地位与作用逐渐受到重视。目前我国企业智库的发展正处

[作者简介] 黄吉海（ORCID：0009−0008−7353−2530），男，副研究员，研究方向为国资国企改革发展、企业智库建设，Email：gzgqzhjcsys@163.com；陈璐璐（ORCID：0009−0004−4260−1047），女，硕士生，研究方向为管理科学，Email：chenlulu88@bjfu.edu.cn（通讯作者）。

于起步阶段，大多存在着管理体制不够灵活、信息资源整合不畅、创新能力和国际化水平有待提升、人才队伍建设不足等问题，同时也正面临着为保持其研究的独立性和中立性，如何从作为企业的智库向具有企业性质的智库转变，从非独立法人向独立法人转变的问题。为更好解决中国企业智库发展面临的问题，我们可以从海外成功案例中汲取宝贵的经验和启示。其中，日本野村综合研究所（Nomura Research Institute，以下简称 NRI）作为现代企业智库的代表性存在，可以说是该领域的鼻祖，我们可以通过深入分析其发展历程和成功经验，为我国企业智库的建设和发展提供有益的借鉴和启示。

1 野村综合研究所的起源与发展

NRI 成立于 1965 年 4 月 1 日，是日本第一家现代企业智库，有“日本的兰德公司”之称。截至 2023 年 3 月，NRI 注册资本已超过 236 亿日元，销售额达 6921 亿日元，有研究员 6782 名（野村综研集团为 17394 人），在国内外共设有 105 个分支机构及关联企业（日本国内 31 个，海外 74 个），遍布美洲、欧洲、亚洲、大洋洲[3]，是一家世界级的咨询和智库机构。与一般智库不同的是，NRI 以企业运营方式开展研究，业务范围涉及咨询、金融 IT 解决方案、产业 IT 解决方案、IT 基础服务等。

1.1 野村综合研究所的成立（1906—1965 年）

NRI 的前身是日本野村公司调查部，其最早的渊源可以追溯到 19 世纪末，创始人野村德七之父在大阪创立了货币兑换公司。1906 年，野村德七信奉“调查是繁荣企业、向海外进军的保证”，故设立了野村公司调查部。1925 年，野村德七以大阪野村银行证券部门的独立为契机创立了野村证券，它是日本最早开始投资信托业务的企业，在股票调查和分析领域具有主导地位，也被称为“情报的野村”“调查的野村”[4]。后来，公司把注重调查的传统继承了下来，在调查部成立 40 周年之际，在调查部内又增设了技术部。经过多年发展，1965 年 4 月 1 日，参照美国兰德公司、斯坦福研究中心等智库的经验，调查部从野村证券公司分离出来，成为独立的野村综合研究所，是当时日本最大的管理咨询公司（如图 1）。

NRI 的创立是日本社会与时俱进的产物，根植于社会发展对智库服务的深切需求。首先，第二次世界大战后，日本迎来了新的发展机遇与挑战。当时，政策制定主要依赖于行政机构，但社会逐渐呼唤更加灵活自由的环境，民间企业亦被期望独立承担政策研究与建议的职责，特别是在经济领域，期望能摆脱对官僚体系的过度依赖。因此，NRI 的成立不仅响应了社会对民间智库的期待，也反映了民营企业发展到一定阶段后，其咨询需求无法从市场得到满足，转而通过设立内部研究机构来满足自我的必然趋势[5]。

其次，20 世纪 50 年代后期，日本经过十多年的现代化建设迅速崛起，超越英、法等国，成为世界第二大经济体。NRI 成立的 1965 年，日本刚刚举办完东京奥运会，此时，日本的经济、国民生活水平和国际影响力都显著提升。然而，环境污染、地区发展不平衡、城市扩张及社会不稳定等一系列问题随之而来。并且随着经济和社会的进步，日本人的价值观也发生了变化，公众舆论对决策者提出了更高要求，决策者不仅需要考虑经济效益，还必须兼顾环境承载能力和社会效益。此外，二战后，面对美国以兰德公司为代表的现代智库在日本市场的扩张，为了防止其独占日本

市场，日本政府采取了保护政策，优先扶持和发展本国的智库。在此背景下，对本国智库的需求变得愈发迫切，60 年代智库开始在日本崭露头角，NRI 正是在这样的“智库热”背景下应运而生。

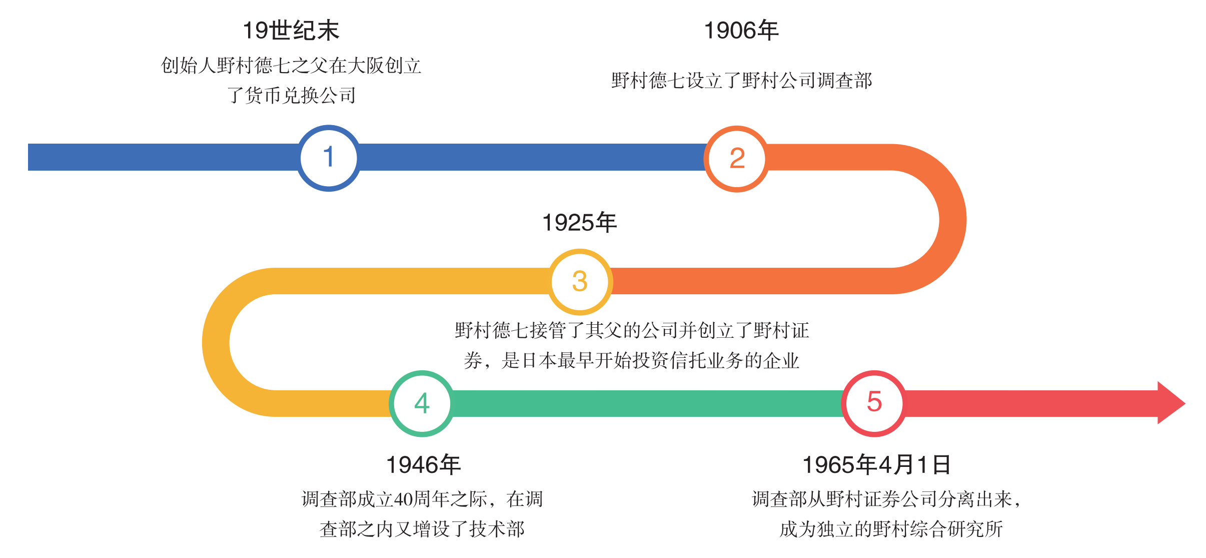


图 1　野村综合研究所的成立

1.2　初步发展阶段（1966—1988 年）

1966 年野村证券的电算部门从总公司分离出来，成立了“株式会社野村电子计算中心（NCC）”，1972 年 12 月更名为“野村电子计算机系统（株式会社）”。1986 年 NRI 预测未来 10 年日本经济对电子产品及与电子信息有关的新产品需求将规模最大[6]。与此同时，现代日本智库发展迎来了第三次浪潮，这次浪潮以大企业对内部智库的整合为明显特征，经过整合和充实，催生了一批以“综合”为关键词的大型或超级企业智库[7]。基于这一背景，实力雄厚的野村集团于 1988 年 1 月 4 日将“野村电子计算机系统（株式会社）”与 NRI 合并成新的超级智库，成立了既有调查研究功能，又有系统功能的举世无双的信息服务企业，仍以“野村综合研究所”为名。

NRI 设有以研究为主的镰仓总部和以调查为主的东京总部，有“双头雕”之称，设有电子计算机、情报管理以及综合管理等多个部门，雇员多达 200 多人，由于扩充了程序设计方面的实力，显著提升了决策研究与咨询服务的效能，形成了调查研究、程序设计和咨询服务三位一体的新结构[7]，至 1988 年，其资产规模已高达 20 亿日元。与此同时，NRI 积极开拓海外业务，在其成立之初，就十分重视国际化，其社训也明确了向海外发展的志向，1967 年 1 月就在纽约设立了办事处，随后在伦敦、香港、新加坡陆续设立办事处，收集海外信息和情报，大大提升了 NRI 在国际舞台上的影响力。在此阶段，NRI 高度重视计算机系统和数据服务中心的建设，为其国际化进程提供了强有力的技术支撑。

1.3　稳步扩张阶段（1989—2001 年）

进入 20 世纪 90 年代，面对国内外金融和经济环境的深刻变化，NRI 积极调整其研究和经营策略，从传统的调查研究转向知识创造，并引入现代化研究手段与技术，对其研究内容、范围、

企业组织和管理进行了全面优化[8]。尤其是 1997 年以后，随着经济全球化的加速和日本经济的低迷，日本智库业面临严重挑战，更有甚者因资金链条断裂而被迫关门，智库总数较 20 世纪 80 年代减少了 20%，在这个过程中 NRI 采取了稳步扩张的发展战略。



图 2 野村综合研究所的初步发展

图 3 野村研究综合所的稳步扩张

NRI 最初的业务只有研究和战略咨询，未涉足 IT 咨询业务，但在与野村信息系统合并后，NRI 预测在即将到来的信息社会，不可能存在没有系统功能的智库，也不可能存在没有智库功能的系统公司[9]，故将咨询与 IT 业务融合，NRI 和野村信息系统合并，将 IT 系统解决方案供应作为其核心业务之一。并且 NRI 的经济研究、企业研究在 2000 年代大部分并入野村证券，野村证券研究部门改组为野村证券金融经济研究所，NRI 开始专注于企业咨询和 IT 咨询。2001 年 12 月，NRI 的基本业务模块完成重构，既有日系咨询行业内顶尖的战略咨询，也有多个已经成为日本金融体系骨干的 IT 系统，在东京证券交易所市场一部成功上市。

1.4 快速发展阶段（2002 年至今）

NRI 上市之后，公司业务领域涵盖智库、咨询和系统集成三大板块，其中智库专注于公共政策研究，咨询主要面向企业做管理咨询和财务咨询，系统集成则是为企业提供信息管理的解决方案。在此阶段，NRI 已具备情报收集、决策咨询、业务咨询以及信息化等多重职能。公共政策主要服务政府，是企业联络政府的重要手段。业务咨询和系统集成服务是其主要利润来源[10]，涵盖业务咨询、IT 咨询以及从方案设计到实施的全方位服务。此外，NRI 自身也运营多个大规模的系统，特别是在金融领域，有 T-STAR 系统（投资信托公司的共享系统）和 BESTWAY 系统（投资信托窗口业务系统）等，均处于行业领先地位。在通信技术开发方面，NRI 的研发能力在日本乃至全球都处于领先地位。

2015 年开始，NRI 更加着重在时代热点的 DX（Digital X，使用数字技术和数据进行变革）领域发力，2019 年 10 月 NRI 成立金融数字解决方案（株式会社），近年来一直推动创新和数字化转型，以适应不断变化的商业和科技环境。2021 年，NRI 成立创新中心，支持引入硅谷的破坏性创新过程计划，开始进行研发型创新，通过整合先进的技术和管理方法，帮助客户应对当今复杂的挑战。

目前 NRI 的主要收入来源为咨询（6.7%）、金融 IT 解决方案（47.5%）、产业 IT 解决方案（38.6%）和 IT 基础服务（7.3%）四大板块，其中咨询模块收入虽然占比较低，但其利润率为 25.8%[10]，在四大板块中居首位。董事会成员在 2023 年年度报告中表明支持 NRI 不断发展壮大的力量是解决方案，具有高附加值的咨询功能使 NRI 比其他系统集成商更有优势。NRI 通过与客户的讨论来解决问题，能够提出对未来的洞察建议，并利用高级系统架构能力将这些建议变为现实，这表明 NRI 的智库功能对其发展至关重要。



图 4 野村综合研究所的快速发展

2 野村综合研究所的发展经验

2.1 坚持“调查 + 研究 +IT”驱动

作为一家企业智库，NRI 自成立以来，一直重视调查和研究相结合。在建立初期设立了两个总部，东京总部主要是围绕证券业务开展调查，镰仓总部下设经济研究部、经营计划研究部、社

会体制研究部、国际研究部、生物科学研究部五个分部，承接国内外政府、公共团体、产业企业的委托研究课题[11]。NRI 采用“调查 + 研究”模式，完成大到国家战略、能源对策，小到超级市场、出租汽车的研究几千项，其中许多是世界上有一定影响力的尖端课题。一方面在帮助企业解决问题的同时收集有关产业趋势、经济发展的一手情报数据，了解市场动态；另一方面也在社会问题和名声事务上开展深入的社会调查和国际调查，包括对教育、医疗、就业、环境等方面的调查。比如 NRI 在研究旅游区乱扔垃圾问题时，他们会在一个不显眼的地方建观察棚，花半年时间观察并从细节上分析游客的心理[12]。

此外，NRI 通过信息技术获得并保持长期优势。在互联网浪潮到来之前，NRI 就准确地预测到信息技术将成为下一个新兴产业，故在 1988 年将野村电子计算机系统（株式会社）合并到 NRI，为其日后 IT 业务的蓬勃发展和信息数据的有效管理奠定了基础[13]。为支持野村的全球业务，更广泛地向客户提供准确而有价值的信息，NRI 充分发挥其遍布全球的网络资源和经营优势，通过其在日本的四个联网中心以及在纽约、香港和伦敦的计算机中心的卫星联网进行数据备份，运营着“全球最大的在线系统”，并通过计算中心不间断地对各种信息进行加工、处理和存储，为各研究部门提供高效支持。目前 NRI 90% 以上的业务涉及 IT 支持服务，这标志着 NRI 成功地从传统研究机构转型为一家以信息技术为核心的智库机构[14]。

2.2　注重灰色信息收集和数据库建设

NRI 始终秉持“观点有依据，对策才能更科学”的理念，强调依据史料、数据和文本分析支撑观点，重视灰色文献的开发和利用。20 世纪 70 年代，NRI 就开始收集报纸、政府机关刊物、社会团体杂志和各机构的调查报告等 500 种杂志，还对其他机关的新收录文献名单和二手资料进行补充性监测。在灰色文献的收集上，NRI 收集渠道广泛，除了公开渠道，还与政府机构和民间机构合作，以会员服务的方式获取灰色文献；与专业兴趣团体建立合作网络进行资源共享、专业交流与合作，也通过与高校等学术机构合作，进行学术研究和信息合作[15]；关于行业和企业的内部资料，NRI 在提供咨询和解决方案时，也会从客户那里获得。在收集灰色文献的基础上，NRI 创办了信息刊物《NRI Search》，通过该刊物系统地介绍和导览灰色文献，保持信息的有序性和可追溯性。1990 年，随着收集到的灰色文献越来越多，NRI 考虑进行文献分类并开始网络检索，建立灰色文献库①。

在智库数据库建设方面，NRI 拥有超过 11 万册图书、2000 余种报刊的图书馆[15]，以及自建的“信息银行”和企业财务数据库，为研究人员提供了丰富的信息资源。NRI 还通过《经济评论》《财界观测》《野村周报》等刊物发布研究成果[16]，为学术界和业界提供了高质量的知识输出。

2.3　坚持“Con-Solution”商业模式

NRI 拥有独特的商业模式“Con-Solution”[15]，即同时利用咨询和 IT 解决方案来支持客户业务的改革。NRI 的咨询业务主要是为企业和政府机构提供管理咨询、运营咨询和系统咨询，还从事与社会、经济、商业、技术等有关的研究、未来预测和建议。IT 解决方案为各行各业提供系统咨询、系统开发、系统管理解决方案及 IT 平台解决方案和信息安全服务，并进行与先进信息技术等有关的研究。

在咨询方面，NRI 作为智库在深入调查研究的基础上提供社会建议，还基于众多熟悉不同行业和业务流程的顾问的经验和专业知识，促进组织、企业乃至整个社会的转型。在 IT 解决方案部分，

利用前沿技术通过信息系统和各种服务实现转型，也把预测的技术趋势战略性地纳入解决方案。NRI 的 Con-Solution 商业模式，既可以通过咨询准确地识别问题，从而提出有效的解决方案，之后又可以通过采用先进技术的系统开发和运行来解决问题（如图 5），技术的集成和实施又可以更好地促进咨询功能的实现。通过这种商业模式，NRI 实现了从改造客户的业务流程到与客户一起创建新业务，将智库与战略管理和创新中心合并以改进过去的智库功能，致力于解决社会问题和塑造市场机制转变，重点提供社会建议和进行信息传播，实现具有下一代智库功能的数字社会资本[17]。

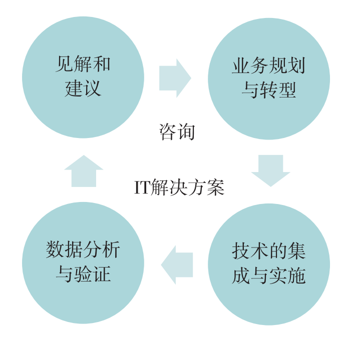


图 5　野村综合研究所的 Con-Solution 商业模式

2.4　注重人才管理和智力资源管理

NRI 同其他顶级智库一样，拥有一批高学历、高素质、高影响力的研究人员，知识结构上注重文理结合、多学科交叉，社会科学和自然科学人员大体上各占一半。为了培养能实现未来创发和不惧变革的自立型人才，NRI 将 OJT（On the Job Training，在职培训）、进修、自我钻研三种手段有机地结合起来，形成了良性的人才培养循环[18]。对于新员工，NRI 为他们配备一对一导师，提供完备的培训、进修和资格认证制度。在人才管理方面，NRI 坚持人尽其才和员工价值共创理念，实施严格的考核制度。公司设有专业岗位制度，根据员工的业绩、成就和实际能力确定待遇，人员评价主要基于业绩和能力，打破传统终身雇佣和按工作年限排序的模式，通过 C&A（Challenge & Act）系统对研究人员进行年度考核，根据业绩决定报酬、奖金、晋升、继续聘用或终止雇佣并提供经费。

在智力资源方面，NRI 致力于将个人知识升华为组织力量，为每一个人提供成长机会，鼓励员工价值共创进行信息和知识共享。NRI 也通过出版物、论坛、媒体等广泛向社会发布研究成果和传播信息，提高自己的品牌价值。与此同时，NRI 也在积极探索新技术的使用，将 AI 技术作为解决问题的一种选择。为了找到问题的最佳解决方案，NRI 充分利用公司内部和外部的大量资源，与客户保持长期的关系来管理知识提供高附加值的服务，通过创造和积累智力资源，将个人知识转化为具有优势的组织实力[19]。

2.5　保持独立性发展

自 1965 年从野村证券独立成为法人实体以来，NRI 一直担任着企业和智库的双重角色。作为一家兼具智库特质和商业实体的机构，NRI 在提供策略建议的同时，也致力于实现经济效益，这是 NRI 作为企业智库与其他智库的最大区别。李刚和王传奇[2]在关于企业智库的范畴讨论中提到过智库具有非营利性、公共性和外部性特征，而 NRI 之所以被定位成企业智库，是因为其具

有智库的“公共性”和“外部性”，但作为商业企业，其在承担政府政策咨询的同时，还面向民间企业提供经营咨询、业务咨询、帮助企业构建和使用信息系统等，这些业务是营利性的。

在获得独立法人地位后，NRI 成功摆脱了野村证券的控制，实现了自主经营。NRI 以中立的立场开展独立研究，以工业化、流程化、企业化、规模化的模式生产智库产品，以满足广泛的研究需求[20]。在此过程中，NRI 始终坚守独立性，建立不依赖政府等特定利益相关者的事业体制、财务体制和高管团队，坚守着企业“创发未来”的初衷，通过商业与技术的有机融合，用数字社会资本动态地改变世界。这种以学术立场开展中立研究的模式，不仅使 NRI 在服务野村证券等客户的同时能够保持独立性，更使其在学术界和产业界取得了广泛的认可。

2.6　坚持国际化发展

NRI 自成立以来，始终坚持国际化视野和向海外发展，目前全球共 105 家分支机构和相关企业，这些机构间相互合作与配合，向客户提供调查、研究、咨询、IT 解决方案等国际化服务，以支持跨国企业扩大全球份额，提升核心竞争力。从 NRI 分公司的选址来看，大多设在国家首都或者中心城市，这些地区发展水平较高，业务潜力较大，NRI 正是通过在这些地区成功开展业务，扩大了自己的全球影响力。此外，为及时掌握海外市场动向，NRI 的情报信息网遍布全世界，收集到的信息每天以最快的速度传至计算机系统，及时加工处理后提供给研究人员和决策部门，在帮助海外客户解决问题的同时获取国外有价值的情报资料，同时也积极与所在国的政府、研究机构和高校开展合作，这样即可以避开一些当地政策上的障碍，还可以提高自己的知名度，如 NRI 与北京邮电大学联合启动了“中日物联网推进联盟”项目[21]，与清华大学合作成立了“清华大学野村综研中国研究中心（NTC）”，致力于中国社会经济产业的研究[22]。

3　对我国企业智库建设的启示

3.1　先深耕行业，后独立发声

当前，中国企业智库大多是母公司的附属存在，其运营与发展均依赖于母公司的资源支持[23-24]。这种情况下，如何确保智库发声时的独立性和中立性成为一个亟待探讨的问题。此外，国有企业和中央企业在我国企业智库领域占据主导地位，这既是因为它们拥有庞大的市场规模，也是因为它们在国民经济中的支柱地位使得其更需要建立自身的智库决策机构。然而，如何突破固有的、僵化的科层制管理体制，激发研究人员的创新思维，提高智库的研究咨询效率，同样是当前需要面对的挑战。

为了应对这些挑战，笔者认为，企业智库应当首先专注于母公司所在行业深入研究，通过积累专业知识和经验，逐步确立其在行业内的领先地位。NRI 在发展初期，即深耕于金融、产业、企业管理等领域，紧密结合其母公司野村证券的业务特点，提供精准的研究和咨询服务，随着实力的增强，最终成为独立的法人实体，摆脱了对母公司的依赖，并在市场竞争中得到了锻炼和提升。

对于我国的企业智库而言，若要在更大的舞台上发挥影响力，也应遵循类似的发展路径。首先，要专注于所在行业进行深入研究，通过不断积累和提升，逐步确立自身的行业地位。其次，应当加强智库的法人化、实体化建设，确保其在发声时保持独立性和中立性。最后，还要重视提升智库体制机制的创新能力，打破陈旧的管理模式，激发研究人员的创造力，从而不断提高研究咨询的质量和效率。

3.2 实现“调查 + 研究 +IT”的融合

成功的企业智库应该是在调查的基础上展开研究，在使用过程中加持 IT 技术。目前，我国的企业智库尚处在发展的初期阶段，许多智库未设立专业调查部门。实际上，开展调查是智库输出产品的第一步，没有调查就没有发言权，调查是获取一手情报和数据的不可或缺的途径，也是汇集各类信息资源、为研究提供全面可靠数据的根基。因此，在企业智库的建设过程中，我国的企业智库应考虑设立专门的调查部门，成立自己的情报网络，确保数据的准确性和可用性。

同时，也应重视调查能力的提升和在此过程中的技术支持，例如加强调查人员的培训、引进先进的调查工具和技术、构建信息化平台以提升调查工作的效率和质量。在开展多层次、多维度的调查研究时，我国的企业智库也可以考虑与外部调查机构和专家建立合作关系，协同开展调查项目，拓展调查范围和深度，获取更为丰富的调查数据和资源，从而提升研究水平和影响力。

此外，需要注重对信息技术的利用，特别是在高效收集、分析和处理数据等方面。要以自然语言处理、机器学习等人工智能技术为引领，利用大数据分析、揭示潜在趋势，利用虚拟现实技术进行模拟实验，积极探索人工智能在研究和决策中的潜能，构建数智化的智能决策支持系统。

3.3 注重信息资源的整合与共享

在中国企业智库的未来发展中，整合信息资源和实现数据协同共享是至关重要的一环。随着大数据时代的到来，企业智库需要更加灵活和高效地利用信息来支持决策和创新。

第一，建立共享平台是实现信息整合的基础。通过创建数字化平台，将来自不同渠道的信息资源汇聚在一起，尤其需要重视灰色文献的存储和展示，实现高度可访问性和安全性，可以消除信息孤岛，提升团队协同效率。第二，需要与其他企业、高校和研究机构建立联盟和合作伙伴关系，制定推动开放数据标准，共享数据和信息资源，以获取更广泛、更全面的信息。第三，设立专门的信息资源管理团队，学习大数据分析等技术，对信息资源进行智能化的管理和分析，以快速挖掘有价值的信息，提高数据的利用效果。

3.4 打破人才壁垒，实现价值共创

智库成功的核心是人才。随着新技术变革，中国企业智库不仅需要吸纳跨领域人才，建立高水平、专业的研究团队，还需要借鉴 NRI 的价值共创理念，思考如何培养、用好和留住人才，通过培训和学术交流等提升员工综合素质，致力于企业与员工价值的共同实现。

笔者认为，我国企业智库应该努力培养出有“研究能力”“洞察能力”“服务能力”“合作能力”，并具备“专业转变能力”的智库人才。为此，中国企业智库应该创建多样性和包容性的工作环境，确保不同背景、性别、年龄、国籍和文化的人都有机会参与，鼓励政、产、学、研、资等多领域人才交流和协作，以促进知识共享和创新思维。此外，还应该建立开放的沟通渠道，提倡更加平等的工作关系，让所有人才都能自由表达观点和提出建议，使他们感到自己的意见和专业知识受到重视。同时，鼓励研究人员持续学习新技能和知识，提供培训和发展机会，并通过完善的人才激励和发展计划，营造良好的工作氛围和文化，留住人才，增强员工忠诚度。

4 结 语

从 NRI 的发展历程，我们看到了一家企业智库如何在变革的浪潮中不断进化，为企业、政府

和社会提供有力支持，以之为鉴，可以对中国企业智库的未来发展路径有更为清晰的认识。期待中国企业智库能够在全球智力资源的舞台上崭露头角，为推动经济创新、社会进步做出更大的贡献。

【注释】

①西岡裕紀（にしおかゆうき）. 野村総合研究所（NRI）経営コンサルティング部コンサルタント，専門はイノベ-ション戦略・実行支援、政策推進支等，知的资産创造，2023年12月. NRI内部刊.

【参考文献】

［1］尉鹏阳，范宇峰，王苏礼. 中国企业智库浅析：概念、特征和发展现状［J］. 智库理论与实践，2017，2（2）：92–96.

［2］李刚，王传奇. 企业智库：范畴、职能与发展策略［J］. 智库理论与实践，2018，3（5）：1–7.

［3］野村综合研究所. 企业情报［EB/OL］.［2022–07–24］. https://www.nri.com/jp/company.

［4］柯银斌，吕晓莉. 智库是怎样炼成的？——国外智库国际化案例研究［M］. 南京：江苏人民出版社，2016：200.

［5］董顺擘. 日本企业智库：特征、功能、作用及启示［J］. 情报杂志，2023，42（1）：83–87，123.

［6］《预测》资料室. 日本野村综合研究所预测未来日本有发展前途的高技术产品［J］. 预测，1986（4）：69.

［7］李光. 现代日本思想库发展的三次浪潮及其特点［J］. 武汉大学学报（社会科学版），1992（2）：32–39.

［8］王志章. 日本智库发展经验及其对我国打造高端新型智库的启示［J］. 思想战线，2014，40（2）：144–151.

［9］郑济仁，韩海生，村上辉康. 无处不在的网络与IT发展战略——专访日本野村综合研究所理事长村上辉康先生［J］. 财经界，2006（7）：72–75.

［10］野村综合研究所2023年度第三季度财务报告［R/OL］.（2024–03–31）［2024–05–06］. http:// Integrated Report 2023 Nomura Research Institute.

［11］赵景洲. 日本野村综合研究所见闻［J］. 科学学与科学技术管理，1987（1）：41–43.

［12］杨子竞. 从满铁调查部到野村综合研究所——日本脑库的演变［J］. 情报资料工作，1995（4）：41–43.

［13］刘少东. 智库建设的日本经验［J］. 人民论坛，2013（35）：18–23.

［14］刘华. 充分利用IT技术推动智库创新——专访野村综研集团会长藤沼章久［C］ //中国国际经济交流中心. 第三届全球智库峰会会刊.［财经国家周刊］，2013：4.

［15］山田 奨. セレンディピターズ ウエイ~，野村総合研究所の灰色文献作法~［J］. 情報の科学と技術，1991，41（12）：925–934.

［16］徐之先，徐淡. 日本的脑库［M］. 北京：时事出版社，1982.

［17］William V. Rapp, Nomura Research Institute Gaining and Sustaining Long–term Advantage Through Information Technology［J］, Center on Japanese Economy and Business Columbia Business School January 2001.

［18］野村综合研究所 | 人才培养［EB/OL］.［2024–05–06］. https://www.nri.com/cn/company/p_training.

［19］本刊编辑部. 决策咨询基本知识——日本最大的脑库——野村综合研究所（简称NRI）［J］. 决策咨询通讯，1994（2）：108.

［20］朱相丽，谭宗颖. 日本野村综合研究所咨询工作模式研究及启示［J］. 全球科技经济瞭望，2016，31（8）：49–55.

［21］中日物联网推进联盟成立［EB/OL］.（2011–01–18）［2024–05–06］. https://www.isc.org.cn/article/7594.html.

［22］清华大学・野村综研中国研究中心（TNC）［EB/OL］.［2024-05-06］. https://www.nri.com/cn/company/map/affiliate/tnc.

［23］王方. 中国特色新型智库的内涵、建设实践及着力点研究［J］. 智库理论与实践，2021，6（1）：36-41.

［24］李国强. 中国智库国际化建设的若干思考［J］. 现代国企研究，2021（9）：76-79.

The Experience and Inspiration of Think Tank Development at Nomura Research Institute in Japan

Huang Jihai[1]　Chen Lulu[2]

(1. Research Center of State-owned Assets Supervision and Administration Commission of the State Council, Beijing 100053, China;
2. School of Economics and Management of Beijing Forestry University, Beijing 100091, China)

Abstract: ［**Purpose/Significance**］A stone from another mountain can attack jade. The development experience of foreign enterprise think tank can provide reference for the development of Chinese enterprise think tank. ［**Method/Process**］Based on literature investigation, logic and historical analysis, this paper analyzes and summarizes the development experience of the Nomura Research Institute, an internationally famous enterprise think tank with a history of nearly 60 years. ［**Result/Conclusion**］ The following experiences are found in the development process of the Nomura Research Institute: First, it adheres to the three-driven working model of "investigation + research + IT" to ensure the accuracy and forward-looking of information; The second is to pay attention to the collection of gray information and the construction of databases; The third is to adhere to the "Con-Solution" business model, and always adhere to the "consulting + IT solutions" collaboration to flexibly respond to market changes; Fourth, focusing on the talent management and intellectual resource management of think tanks; Fifth, maintaining the independent, neutral and profitable comprehensive operation model of enterprise think tanks; The sixth is steadily expanding to internationalization. On this basis, this paper puts forward four inspirations for the construction of enterprise think tanks in China.

Keywords: Enterprise think tank; Nomura Research Institute; Development experience

（本文责编：王秀玲）